

**E-PROC RUMO À GOVERNANÇA JUDICIÁRIA****E-PROC TOWARDS JUDICIAL GOVERNANCE**Oneide Perius¹Rodrigo da Silva Perez Araújo²**RESUMO**

O problema pesquisado refere a exigência do ordenamento jurídico de implantação de mecanismos de governança judiciária, dentre cujos constructos recortamos o accountability, por viabilizar incremento de eficiência e eficácia da prestação jurisdicional, realizando o direito humano fundamental a julgamento em prazo razoável, quiçá ótimo. O método exploratório apresentou-se mais adequado aos objetivos propostos por permitir conhecer a possibilidade atual de transparência ativa no sistema de processo eletrônico e-Proc empregado no Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins quanto a informações estratégicas compreensíveis a todos os atores do sistema de justiça e a todas as dimensões do tramitar processual, necessária ao êxito do planejamento estratégico. Concluiu-se pela necessidade de criação de um comitê de inteligência organizacional multidisciplinar, com poder decisório sobre a programação do e-Proc, para implementação de diretriz para a programação do sistema, agregando-se transparência e responsabilização: accountability; que poderá ser concretizada, se priorizada pela Administração do Tribunal, mediante o aperfeiçoamento de iniciativa já implantada no Núcleo de Apoio às Comarcas.

Palavras-chave: governança judiciária; accountability; independência judicial; transparência ativa; processo eletrônico.

ABSTRACT

The problem researched refers to the requirement of the legal order of implementation of mechanisms of judicial governance, among whose constructs we take the accountability, by making feasible increase of efficiency and effectiveness of the jurisdictional rendering, realizing the fundamental human right to judgment within a reasonable time, perhaps great. The exploratory method was more adequate to the proposed objectives because it allows to know the current possibility of active transparency in the e-Proc electronic process system, employed in the Court of Justice of the State of Tocantins, regarding strategic information comprehensible to all actors of the justice system and to all the dimensions of the procedural process, necessary

¹ Doutor em Filosofia pela PUCRS. Professor Adjunto no curso de Filosofia da UFT (Universidade Federal do Tocantins, Campus de Palmas) e no Mestrado Profissional em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos (UFT/ESMAT). E-mail: oneidepe@yahoo.com.br

² Mestrando em Profissional e Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos, Turma 2017-2018, pela Universidade Federal do Tocantins em parceria com a Escola Superior da Magistratura Tocantinense. Especialista em Direito Processual Civil e Civil. E-mail: ro.zerep@gmail.com



for the success of the strategic planning. It was concluded that a multidisciplinary organizational intelligence committee should be created, with decision-making power over e-Proc programming, to implement a system programming guideline, adding transparency and accountability, which can be implemented if prioritized by the Administration of the Court, through the improvement of the initiative already implemented in the Counties Support Center.

Keywords: judicial governance; accountability; judicial independence; active transparency; electronic process.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A virtualização do processo judicial é uma das apostas estratégicas do Conselho Nacional de Justiça, já integralmente realizada no Tribunal de Justiça do Tocantins, para aceleração dos julgamentos, com o que se avançou no sentido da realização do direito humano fundamental à duração ótima do processo, mais que razoável: eficiente e eficaz.

Entretanto, o julgamento tempestivamente adequado e qualitativamente idôneo de processos em volume superior ao de casos novos que aportam diariamente ao Poder Judiciário requerer mais que isso.

Metas quantitativas relacionadas ao número total de sentenças e de arquivamentos realizados já existem e tem se revelado indicador-chave para o controle das ações estratégicas desenvolvidas nesse sentido.

Ressente-se, todavia, da exploração das potencialidades do sistema *e-Proc* como fonte de informações claras, precisas, tempestivas e compreensíveis por todos os atores do sistema de Justiça.

Isso senão em razão dos termos cogentes da Portaria 138 do Conselho Nacional de Justiça, que, no exercício de sua competência constitucional de controle da atuação administrativa do Poder Judiciário, determinou a criação de mecanismos de governança colaborativa, da ideia democrática propugnada pela Constituição Federal e imposta pela Lei Federal 12.527/2011, ou, ainda, do modelo de Estado hoje vigente.

A governança judiciária e seu constructo *accountability*, requerem que não apenas o juiz-gestor disponha dos meios necessários para elaboração, implementação e acompanhamento de rotinas administrativas de trabalho efetivas e eficazes, que possibilitem o trâmite idôneo de todos os processos.



Esse problema da insuficiência das informações estratégicas disponibilizadas pelo sistema *e-Proc* – na medida em que hoje fornece, apenas sob demanda, planilhas eletrônicas que precisam ser filtradas e interpretadas reiteradas vezes, pode ser superado.

Para isso propõe-se adoção de diretriz de transparência ativa mediante a qual o sistema seria desenvolvido no sentido de que tais informações, independentemente de pedido ou de conhecimentos que o interessado tenha que agregar, sejam apresentadas graficamente e em níveis, reduzindo-se a amplitude até obter-se a listagem dos processos nas situações chave determinadas, eleitas por retratarem gargalos conhecidos, como por exemplo a paralisação indevida em determinados setores das escritanias judiciais ou de quais processos estão contemplados em quais das metas prioritárias.

Informação de que hoje não se dispõe com clareza e tempestividade, muito menos de modo compreensível a todos os atores do sistema ou à comunidade em geral, comprometendo-se o controle e o estabelecimento de mecanismos horizontais de colaboração.

Para tanto, mediante revisão bibliográfica exploratória, inicialmente tratou-se de pontuar as razões determinantes das reformas processuais e do Poder Judiciário no Brasil e em Portugal para, firmada essa premissa, revelar que semelhante influência também determinou a evolução dos modelos de Estado, do patrimonialista ao gerencial e à governança pública, composta por construtos; construtos dos quais recortamos a *accountability* por induzir a transparência, responsabilização e participação, consequentemente: eficiência e eficácia.

Por fim, a partir de desenvolvimentos de outros sistemas, sugeriu-se diretriz para a programação do sistema *e-Proc* para viabilização efetiva desse relevante vetor da governança judiciária.



2 CATALISADORES DA REFORMA DO PODER JUDICIÁRIO E DO PROCESSO CIVIL

A Constituição Federal de 1988 e a força normativa dos princípios nela consagrados, a positivação de direitos sociais, a garantia do acesso à justiça, o empoderamento das defensorias públicas, seguida, por exemplo, pela lei dos juizados especiais cíveis e criminais, pela lei da ação civil pública e pelo código de defesa do consumidor entre outros, foram instrumentos que permitiram a crescente judicialização de todos os âmbitos da vida privada e pública.

Além disso, vive-se o fenômeno da judicialização da política, evidência, por um lado, das dificuldades da ação política em viabilizar a socialidade, a convivencialidade, necessária ao convívio; de outro, da fragilidade do sistema político (que se tem insurgido contra o Judiciário atuante) e ao declínio da reação dos governos às demandas da cidadania, por vezes verbalizado na mídia nacional.

A jurisdição, destaca Saldanha (2010, p. 677), passou a protagonizar o modo comum de resolução de conflitos de setores inteiros da vida, como a família, os direitos sociais e a política, “[...] a demonstrar os desafios entre o ideal de querer viver em conjunto e as dificuldades da ação política”.

Mais que isso, revelam-se conflitos que deveriam ser alvo de outras políticas, pois o potencial de reformas tendentes ao acesso à justiça em sistemas sociais injustos não é substituto suficiente às reformas políticas e sociais (CUÊVA, 2014).

Esse contexto, além de liberar considerável litigiosidade contida, aquela até então não era apresentada ao Estado-Juiz, paulatinamente criou a devida consciência de que o acesso à justiça não se restringe ao ingresso às instituições judiciárias, mas também o acesso à ordem célere, adequada e eficaz, materialmente acessível, pautada pelo equilíbrio do binômio segurança-celeridade (FRANCO, 2016).

Entretanto, a bem da verdade, destacam-se como catalisadores dos movimentos reformistas de aceleração e de atribuição de maior efetividade à prestação jurisdicional os estudos realizados a partir da década de 1990, como o Consenso de Washington, do Fundo Monetária Internacional e do Banco Mundial, além do documento técnico 319



S, também da autoria deste último, “[...] que enfatizam a importância da eficiência do Judiciário para o desenvolvimento econômico” (ASPERTI, 2017, p. 3).

Constrói-se no Brasil, conseqüentemente, discurso político que culmina com a Emenda Constitucional nº 45 e os sucessivos pactos republicanos, além das reformas legislativas do regramento processual civil, como destaca Asperti:

É constituído a partir daí um discurso político que acusa a insegurança jurídica e a morosidade do Judiciário de obstaculizar os investimentos necessários ao crescimento econômico do país. **Essa é a mensagem, por exemplo, do relatório da Secretaria de Política Econômica do Ministério da Fazenda denominado ‘Reformas Microeconômicas e crescimento a longo prazo’, que enfatiza a importância de uma reforma do Judiciário que prime pela celeridade, redução de custos e segurança jurídica no processo de indução do crescimento econômico** (ASPERTI, 2017, p. 3, grifos nossos).

Do referido documento 319 S do Banco Mundial, destacam-se, consoante Martos, objetivos e recomendações a serem realizados com a propugnada reforma, muitos deles já concretizados em nível constitucional ou no vigente Código de Processo Civil:

a) Aprimorar a qualidade na prestação dos serviços judiciais; b) reduzir a morosidade; c) ampliar o acesso à justiça; d) implantar mecanismos alternativos de resolução de conflitos – MARC, em conformidade com os interesses e padrões internacionais; e) dotar o judiciário de **transparência** e previsibilidade de decisões, para fomentar um ambiente propício ao comércio, financiamentos e investimentos; f) garantir os direitos individuais e a propriedade e o respeito aos contratos, de forma previsível; g) instituição de órgão destinado a realizar o controle externo do judiciário com atribuições administrativas e disciplinares; e h) adoção de balizamento jurisprudencial compulsório pela cúpula do Poder Judiciário (MARTOS, 2013, p. 228, grifo nosso).

Essas foram as inspirações determinantes da busca por práticas administrativas mais consentânea com os compromissos finalísticos do Judiciário.

O mesmo antecedente histórico, a denotar a globalização do fenômeno da sobreposição do capital, revela-se no parecer do Conselho Superior da Magistratura Portuguesa, referente à proposta de Lei nº 113/XII, concretizadora da reforma do



Código de Processo Civil, promulgada em 2013, *imposta* conforme se extrai do “Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica” firmado entre Portugal, União Europeia, Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional, para acesso a desejado mútuo financeiro.

Pois bem, esclarecidos os antecedentes históricos que impulsionaram efetivamente as recentes reformas do Poder Judiciário nacional e do processo civil brasileiro e português, evidencia-se o influxo de organismos internacionais com o fito de, a exemplo do que tem sucedido com as reformadas dos modelos de administração pública, reinventarem-se os fluxos operacionais, a concepção e o relacionamento das atividades e das garantias necessárias à concretização do direito humano fundamental à prestação jurisdicional, célere e efetiva.

3 MODELOS ORGANIZACIONAIS E REFORMA JUDICIÁRIA

As reformas da Administração Pública (SECCHI, 2009; PEREIRA, 1995, 1996) e do Poder Judiciário nacionais (MENDES, 2010; CHAVES, 2014; AKUTSU, 2014; FIGUEIREDO, 2014) têm em comum tenderem à consolidação de práticas oriundas da iniciativa privada, usada como *benchmak* para as organizações públicas em geral.

Em ambos os casos, por reformas legislativas ainda sem completa aplicação no mundo dos fatos, busca-se migrar do modelo burocrático –autorreferenciado, formalista, impessoal e deslocado das necessidades do cidadão – para a governança pública, a seguir evidenciada, passando pelo modelo de administração gerencial e de governo empreendedor – que compartilham, em suma, valores da produtividade, descentralização do serviço, eficiência, utilização de mecanismos de mercado na esfera pública, como a introdução de competição entre atores públicos entre si ou com agentes privados, foco na satisfação do destinatário do serviço e *accountability* – cuja compreensão neste trabalho refere-se ao contexto de eficiência decorrente da síntese de transparência, controle e responsabilização, viabilizada pela compreensão da interação dos atores do sistema de justiça e da dinâmica dos fluxos operacionais, além



do estabelecimento de mecanismos horizontais de colaboração (SECCHI, 2009; CHAVES, 2014; AKUTSU, 2014).

A etiqueta governança, consoante Leonardo Secchi (2009) e Luiz Akutsu (2014) e no recorte a que nos propusemos, derivada das ciências política e da administração pública, denotando pluralismo, e, no cenário nacional de crescente virtualização do processo judicial, já concluída no Tocantins, exige inovação e instrumentos de informática aplicada.

Revela, entretanto, constructo diverso da ideia de gestão, que se limita ao gerenciamento tático ou operacional dos fluxos de trabalho. Destinada, portanto, a implantar programas, garantir a conformidade com as regulamentações, revisar e reportar o progresso das ações, garantir a eficiência administrativa, manter a comunicação com as partes interessadas, avaliar o desempenho e aprender (TCU, 2014) (Figura 1).



Figura 1: TCU – Referencial básico de governança, p. 21, 2013

Compreensão, ademais, exposta nas Resoluções nº 70 e 198 e na Portaria 138, todas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e encampada pelo Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (TJTO), haja vista a iniciativa da contratação da consultoria Provalore, que concluiu primeiro relatório em setembro de 2016, apresentado aos diretores do Tribunal em janeiro de 2017, com sugestão de ações a



serem realizadas para aperfeiçoamento da governança judiciária, a partir da avaliação dos instrumentos de governança existentes e de práticas bem sucedidas.

Entretanto, consoante Chaves (2014) e Cuêva (2014), é fundamental o envolvimento de todos os atores do sistema de justiça: Ministério Público, Defensorias, Procuradorias, Ordem dos Advogados do Brasil, instituições de ensino superior etc.

Veja-se que ambos os pactos republicados (2004 e 2009) pontuaram preocupação sobre a morosidade e a baixa efetividade das decisões judiciais e, nessa medida, a insuficiência ou o esgotamento do modelo tradicional de administração da justiça: burocrático, hierarquizado, centralizador, desapegado da satisfação do jurisdicionado.

Revelaram, ainda, a necessidade, na esteira da concepção propugnada pela Constituição Federal de democracia e harmonia entre as funções da República, de constante articulação do Poder Judiciário com o ambiente externo – notadamente no que se refere às políticas públicas afetas ao sistema de justiça – e, ainda, internamente entre magistrados e servidores.

O problema da governança judiciária, nos quadros do vigente Estado Constitucional Democrático de Direito, se apresenta, portanto, em duas dimensões: uma externa, referente à expectativa social pela melhoria do serviço jurisdicional; outra interna, relacionada “[...] a todos os fluxos que envolvem a administração dos órgãos do Poder Judiciário” (CHAVES, 2014, p. 27).

Entretanto, apesar das garantias constitucionais outorgadas pela Constituição Federal de 1988 ao Poder Judiciário nos artigos 96 a 99 e do dever de eficiência imposto no art. 37, além do equívoco de “limitar o universo da administração judiciária à perspectiva processual” (FILHO, 2016, p. 138), não se tem, até os albores da Emenda Constitucional nº 45/2014, notícia de debates a respeito de seus mecanismos internos de atuação, de sua governança, muito menos de ferramentas de informática aplicada conducentes à concretização de seu dever internacional, sufragado em inúmeros tratados, constitucional e legal de concretização do direito humano fundamental à duração ótima do processo.



Apesar de assegurado o autogoverno, sua forma de exercício seguiu consoante estabelecido em tempos imemoriais: no âmbito administrativo fortemente hierarquizada e apegada a formalidades e, nessa medida, impositiva de certo isolamento da magistratura de primeira instância, inibidor da criatividade à gestão das unidades judiciárias. O que, não se olvide, reflete na prática diária da prestação jurisdicional. Verdadeiro paradoxo do atual Estado Democrático de Direito.

Stumpf, em suas conclusões, apresenta que dentre as principais causas da morosidade e baixa efetividade das decisões judiciais estão fatores internos ao Poder Judiciário, que, por isso, precisa reinventar-se:

[...] a pesquisa realizada revela, com segurança, que os fatores externos, ainda que contribuam para a morosidade, não estão, efetivamente, entre as suas principais causas. Ao contrário do que muitos defendem, inclusive os membros do próprio Judiciário, o que revela verdadeira omissão de responsabilidade, as causas internas devem ser apontadas como aquelas mais significativas para a lentidão do sistema. Entre elas, especificamente, a omissão do juiz na gestão da unidade jurisdicional e em geral a desorganização administrativa do Judiciário brasileiro, merecem absoluto destaque, em especial se considerado o primeiro grau de jurisdição.

Nesse ambiente, se as causas mais fortes para a morosidade podem ser enfrentadas diretamente pelo próprio Judiciário, as iniciativas inovadoras constituem ferramenta de grande potencial para o enfrentamento desta ineficiência. O inovar, deliberada e sistematicamente, sobretudo em relação àqueles procedimentos conhecidos como as atividades-meio, onde a mais significativa parcela do tempo utilizado para solução dos conflitos entregues ao Judiciário é desperdiçada, é a ferramenta mais valiosa na busca da solução do grave problema (STUMPF, 2008, p. 161).

A gestão burocrática do Poder Judiciário, ou a falta de gestão, portanto, a julgar válidas as premissas dos estudos do Banco Mundial, do Fundo Monetário Internacional e do Banco Central Europeu alhures referidos está em rota de colisão com os anseios sociais, na medida em que sem desenvolvimento e com desestímulo a investimentos, à participação e à inovação, não há condições econômicas de ascensão socioeconômica. Ao revés, gera-se inadimplência e impunidade, derruindo a crença no regime democrático.



4 GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO, *ACCOUNTABILITY* E INDEPENDÊNCIA JUDICIAL

Luiz Akutsu (2014, p. 50), mediante análise de pesquisas empíricas brasileiras e estrangeiras recentes, concluiu a carência de estudos nacionais sobre governança judiciária e destacou que elas devem conduzir à efetividade dos serviços judiciais, os quais devem ser prestados com “[...] equidade, transparência e celeridade”.

Para isso, destacou que “[...] uma gestão efetiva de registros judiciais é crucial para a administração da justiça [valendo-se de] indicadores [...] e da implementação de sistemas de informação que promovam *accountability* dos juízes e do Poder Judiciário [...], que supram juízes, litigantes e a sociedade de informações precisas e tempestivas” (AKUTSU, 2014, pp. 37-45).

Sem essa providência prévia, sem essa transparência ativa, não há dados fidedignos a analisar. Não é viável planejamento, muito menos estratégia; elementos que deveriam ser elaborados e implementados também na unidade judiciária pelo juiz-gestor, mediante desdobramento da estratégia imposta pelo CNJ e pelo Tribunal de Justiça, haja vista os termos cogentes do art. 3º da citada Resolução 198/CNJ: A Estratégia Judiciário 2020 poderá ser desdobrada e alinhada em três níveis de abrangência: I – nacional [...]; II – por segmento de justiça, de caráter facultativo; III – por órgão do Judiciário, de caráter obrigatório, desdobrada a partir da estratégia nacional e, quando aplicável, também da estratégia do respectivo segmento, sem prejuízo da inclusão das correspondentes especificidades.

Propôs, outrossim, cinco constructos ou dimensões da governança judiciária, desdobrados em variáveis impactantes do desempenho do Judiciário brasileiro: acessibilidade, *accountability*, independência, recursos e estruturas, práticas de governança, desempenho e ambiente institucional.

Em face do recorte proposto, nos limitaremos à *accountability*, entendida como o dever de transparência, de prestar contas, concretizado na dimensão processual pela fundamentação das decisões judiciais e na dimensão extraprocessual, “[...] na transparência dos atos de gestão dos magistrados e servidores que exercem funções



administrativas nos Tribunais” (AKUTSU, 2014, p. 57), de ordem a conferir previsibilidade às decisões, viabilizar supervisão correicional e responsabilização, além da disponibilização de informações sobre os processos em andamento e sobre o funcionamento das unidades judiciárias.

Sem essa transparência não há possibilidade de articulação verdadeira com a sociedade civil ou com os demais atores do sistema de justiça. Postura de eticidade que legitima a atuação jurisdicional e atribui credibilidade aos indicadores estabelecidos para mensuração das atividades dos magistrados e servidores, elementos determinantes da estratégia de aperfeiçoamento dos fluxos necessários à concretização da garantia constitucional de julgamento em prazo razoável.

Veja-se que a lógica da programação do processo eletrônico, seja lá qual for o sistema empregado, e a necessária postura para moldar o futuro (estratégia) demandam o fornecimento e o compartilhamento de informações compreensíveis a *todos os gestores*, úteis, precisas e tempestivas.

Também a garantia de isonomia, direito humano fundamental, exige dispensação de tratamento idêntico, não se podendo admitir o isolacionismo do gestor ou aversão ao compartilhamento ou a adoção das melhores práticas administrativas, seja de governança, seja de gestão judiciária.

Os indivíduos temem necessitar acudir ao Poder Judiciário, não apenas pelos custos inerentes - que ultrapassam as despesas processuais, incluindo as garantias de que se cercam para evitar a lide, como encargos contratuais e dificuldades diversas relacionadas a financiamentos e investimentos-, mas pelo tempo consumido com o processo em busca de um provimento (deliberadamente) imprevisível.

Por isso, há um grau necessário de padronização dos fluxos administrativos, sem o que não é possível o estabelecimento de indicadores-chave de desempenho e de métricas: escala em que o indicador pode ser compreendido e revelar estar-se ou não progredindo no cumprimento das ações do plano estratégico.

É dizer, sem tais providências não é possível determinar o sentido das ações - realizadas e se os objetivos estratégicos serão ou não cumpridos nas condições verificadas.



Ou seja, de nada adianta, no plano das normas, o planejamento estratégico, se no plano fenomênico seguir-se alheio ou agindo como se o mundo fosse o mesmo, como se a complexidade social e das demandas postas não exigissem mudanças.

Nem se argumente a independência judicial como obstáculo legítimo à modernização administrativa. De saída, por exemplo, porque o próprio texto constitucional atribuiu ao Conselho Nacional de Justiça poder para pensar e ordenar administrativamente os serviços judiciais, assim como o fizeram, quanto à Corregedoria-Geral de Justiça e ao juiz Diretor do Foro, respectivamente, a Resolução do Tribunal de Justiça Tocantinense nº 8/2005 e a Lei Complementar Estadual 10/1996.

Mas ainda que assim não fosse, tenha-se em conta que as garantias da magistratura nacional, descritas nos três incisos do art. 95 da Constituição Federal, em conjunto com sua imunidade ao proferir decisões, asseguram que o ato de julgar as pretensões esteja indene a indevidas pressões internas ou externas. Em outras palavras, citada garantia é função da objetividade do julgamento, da inexistência de desvio de finalidade no ato de aplicar o Direito.

Trata-se, como destacam Maior e Fava (2006), de decorrência direta do crescimento da ideia de direitos humanos, da figura do Poder Judiciário como bastião dos direitos fundamentais, de controlador do respeito à Constituição, assegurada em inúmeros tratados internacionais, como por exemplo o Pacto de San Jose da Costa Rica e a Declaração de Direitos do Homem de 1948.

A independência judicial é função da aplicação das normas jurídicas ao caso concreto consoante o Direito. Logo, o estabelecimento de padrões de governança e de gestão judiciais, antenadas com o processo eletrônico e referentes aos fluxos operacionais e aos procedimentos administrativos necessários ao encaminhamento do processo judicial à realização das expectativas sociais, que promovam transparência e viabilizem mecanismos horizontais de participação interna e externa, seja na unidade judiciária, seja no Poder Judiciário como um todo, não maculam tal garantia social.

O vigente CPC estatui, em sede infraconstitucional, os deveres de boa-fé, colaboração e eficiência em seus artigos 5º, 6º e 8º, determinando, assim:



[...] adequada gestão processual e do Poder Judiciário enquanto Poder, buscando-se o desenvolvimento de um processo que produza resultados qualitativamente bons com o mínimo de dispêndio de tempo, dinheiro e energias (CÂMARA; RODRIGUES, 2017, p. 110).

O juiz, portanto, não é livre para administrar os serviços que presta como bem entender, pois está vinculado à eficácia objetiva dos direitos humanos fundamentais. Está jungido a um dever finalístico – constitucional, internacional e legal – de promover a duração ótima do processo com racionalidade e absoluta transparência em todas as suas etapas.

5 GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO E RELATÓRIOS ESTRATÉGICOS

A função administrativa exercida pelo juiz, enquanto gestor da unidade judiciária a seu cargo, e pelo Poder Judiciário, enquanto instituição, está jungida aos deveres internacionais, constitucionais e legais de eficiência, compreendida como a adoção de fluxos de trabalhos idôneos ao julgamento qualitativamente desejado, no tempo almejado.

Imposição trazida ao Brasil com a reforma administrativa marcada pela Emenda Constitucional nº 19, que remeteu a centralidade dos serviços públicos, no que se inserem, no viés adotado, os serviços públicos jurisdicionais, ao cidadão.

O que, no modelo proposto, será alcançado mediante práticas administrativas, atividades-meio, realizadas com padrões de governança reputados adequados; governança em cujas dimensões inclui-se a *accountability*.

A informatização do processo judicial transformou a prática judicial, suprimiu atividades-meio, como por exemplo a contagem e a numeração de folhas, culminando por acelerar o julgamento.

Entretanto, os sistemas de processo eletrônico podem realizar muito mais que automatizar trâmites processuais, suprimir atividades específicas relacionadas à prática de atos em meio físico, publicitar decisões ou viabilizar o trabalho remoto.



Mecanismos de governança da informação podem transformar esses sistemas em repositórios de informações estratégicas ativas, claras, precisas e tempestivamente apresentadas aos gestores e à comunidade interna e externa, aptas à definição de indicadores-chave de desempenho que não se relacionem, como hoje ocorre, apenas com o resultado final do processo: o julgamento, se foi prolatada sentença e o arquivamento do processo. Mas direcionados ao desenvolvimento do processo judicial, ao seu trâmite, tornando-o, isoladamente e enquanto integrante de um acervo processual da unidade e do Poder Judiciário, gerenciável qualitativa e quantitativamente. Ao tempo em que se permitiria o compartilhamento de informações e práticas bem sucedidas tanto interna quanto externamente, viabilizando a transparência, articulação e, com o tempo, melhoria sistêmica da prestação jurisdicional.

A informação, enquanto ativo, só tem valor para o processo decisório materializado no planejamento estratégico na medida em que disponibilizada de modo compreensível a todos os gestores, na hora certa, no local exato e na forma correta (REIS, 2017).

A governança da informação visa obter valor mediante melhor aproveitamento das informações judiciais, com o que se pretende favorecer a produtividade. Refere-se, portanto, consoante Reis:

[...] ao estabelecimento de políticas, por meio de estruturas formais, que definem regras, procedimentos e direitos decisórios sobre a gestão da informação, de forma a mitigar o risco regulatório e operacional, reduzir custos e melhorar o desempenho da organização (REIS, 2017, p. 17).

O aperfeiçoamento da governança da informação é determinante, prossegue, para que as informações se tornem mais acessíveis, disponíveis e controladas e demonstrem, com clareza e fidelidade, a execução dos seus processos e projetos institucionais (*accountability*).

Parece claro que a realização dos objetivos institucionais do Poder Judiciário requer informações organizadas, de ordem a tornar possível medir não somente seus



resultados de forma precisa, como, talvez principalmente, se as ações em que se decompõe o planejamento estratégico estão conduzindo a esses resultados ou se alguma correção de rumo, necessariamente tempestiva, deve ser adotada no sentido de focar em determinados serviços.

Boa governança pública importa em gestão, em efetividade, em normas e objetivos estabelecidos com clareza, ao invés de procedimentos intuitivos, e em *accountability* que deixe claro não apenas o procedimento decisório, como também a organização dos recursos disponíveis para a promoção da duração ótima do processo judicial.

A finalidade dos expedientes de governança, inclusive da informação é:

[...] criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, **a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa** (REIS, 2017, p. 28, grifos nossos).

Forte nessas premissas é que se propõe diretriz para apresentação ativa (transparência ativa) de informações estratégicas no sistema *e-Proc* que indiquem, graficamente em interface amigável aos usuários, independentemente do download de planilhas eletrônicas e da filtragem das informações nelas constantes – como ocorre atualmente –, a tramitação processual segmentada nas etapas que o processo percorre na escrivania judicial, indicando eventual estagnação, independentemente do localizador³ em que o processo esteja; categorizadas ainda consoante as metas e os assuntos da tabela processual unificada, ambas do CNJ.

Essas informações devem ser apresentadas sucessivamente. Por exemplo: apresentados os gráficos de processos consoante as fases e o tempo em que esteja

³ Localizar consiste em divisões virtuais da escrivania nas quais o processo, à semelhança de prateleiras existentes nos fóruns e das etiquetas que se afixavam às capas dos autos, podem ser alocados. Com o diferencial de que um mesmo processo pode estar, simultaneamente, em diversos localizadores, com o que diversas situações processuais ou relacionadas ao fluxo da unidade podem ser sinalizadas. A questão é que não existe regramento para seu emprego e a experiência tem revelado que cada unidade os utiliza de forma bastante diversa, comprometendo a planificação de informações e, conseqüentemente, sua gestão.



em cada uma, o usuário poderá clicar em qualquer um deles ou em seus elementos e será remetido para a listagem dos processos, independentemente do localizador em que esteja.

A guisa de exemplo cita-se o “relatório de demandas repetitivas” disponível no perfil do Núcleo de Apoio às Comarcas (NACOM), órgão da Presidência do TJTO encarregado de auxiliar as unidades no cumprimento das metas do CNJ, na redução de suas taxas de congestionamento e na gestão administrativa das unidades judiciárias, ponto de partida proposto para a programação acima sugerida. Por meio dele é possível pesquisar, por período de tempo indicado, os processos judiciais novos distribuídos, classificados por classe e assunto, se está ou não movimentado para análise do juiz, além da comarca pelo qual tramita, tudo com vistas à monitoração de eventual anormalidade na distribuição para, com essa informação estratégica, direcionar os esforços do núcleo a complementar a força de trabalho da unidade judiciária impactada (Figura 2):

TJTO - Nome: RODRIGO DA SILVA PEREZ ARAUJO (352536)

Relatório Demandas Repetitivas

Informe o período: 01/10/2017 à 16/10/2017

Critério de Agrupamento: Quantidade de Demandantes a serem exibidos: 100

☒ Classe
☒ Assunto

Tipo de Relatório:
☒ Relatório de Demandas Repetitivas - Concluso (Data Atual)

Parte	Classe	Assunto	Total
ESTADO DO TOCANTINS	Execução Fiscal	ICMS/Importação	71
VIVO S.A.	Procedimento do Juizado Especial Cível	Direito de Imagem	63
SEGURADORA LIDER DOS CONSÓRCIOS DO SEGURO DPVAT S/A	Procedimento do Juizado Especial Cível	Acidente de Trânsito	26
EDUARDO RANGEL MARTINS BARROS	Procedimento do Juizado Especial Cível	Cobrança	25
MUNICÍPIO DE PALMAS	Execução Fiscal	Obrigação Acessória	22
MUNICÍPIO DE PALMAS	Execução Fiscal	ISS/ Imposto sobre Serviços	22
MUNICÍPIO DE LAGOA DA CONFUSÃO-TO	Execução Fiscal	IPTU/ Imposto Predial e Territorial Urbano	18
MUNICÍPIO DE RECURSOLÂNDIA	Procedimento Comum	Adicional por Tempo de Serviço	14
MUNICÍPIO DE PALMAS	Execução Fiscal	IPTU/ Imposto Predial e Territorial Urbano	11

Figura 2: imagem de tela do sistema copiada pelo autor

Ao se clicar em algumas das listas acima, o sistema retorna a listagem dos processos consoante figura abaixo (Figura 3):



TJTO - Nome: RODRIGO DA SILVA PEREZ ARAUJO (352536)

Relatório Demandas Repetitivas

Informe o período: 01/10/2017 à 16/10/2017

Critério de Agrupamento: Quantidade de Demandantes à serem exibidos 100

☒ Classe

☒ Assunto

Tipo de Relatório: ☒ Relatório de Demandas Repetitivas - Concluído (Data Atual)

Total de registros encontrados: 0

Processo	Localidade Judicial	Vara	Competência	Data Autuação	Classe	Assunto	Evento	Data Evento	Parte
0000832-61.2017.827.2701	Almas	Juízo da 1ª Escrivania Civil de Almas	CIVEL	13/10/2017 17:53:45	Procedimento Comum	Direito de Imagem	Conclusão para decisão	16/10/2017 14:27:29	BANCO BMG S/A
0017869-86.2017.827.2706	Araguaina	Juízo do Juizado Especial Civil de Araguaína	JUIZADOS ESPECIAIS CIVEIS	11/10/2017 16:26:40	Procedimento do Juizado Especial Civil	Empréstimo consignado	Conclusão para decisão	11/10/2017 17:37:39	BANCO BMG S/A
0005764-65.2017.827.2710	Augustinópolis	Juízo da 1ª Escrivania Civil de Augustinópolis	JUIZADOS ESPECIAIS CIVEIS	09/10/2017 09:23:51	Procedimento do Juizado Especial Civil	Empréstimo consignado	Conclusão para despacho	09/10/2017 17:32:26	BANCO BMG S/A
0005585-34.2017.827.2710	Augustinópolis	Juízo da 1ª Escrivania Civil de Augustinópolis	JUIZADOS ESPECIAIS CIVEIS	03/10/2017 10:56:31	Procedimento do Juizado Especial Civil	Empréstimo consignado	Conclusão para despacho	03/10/2017 13:37:37	BANCO BMG S/A

Figura 3: imagem de tela do sistema copiada pelo autor

As informações propostas, que seriam extraídas do banco de dados a partir dos movimentos e dos documentos a ele anexados, além da interrelação entre ambos, ou de sumário processual a ser alimentado manualmente pelos servidores sempre que tiverem contato com o processo, poderiam ser estendidas às unidades judiciárias com o aperfeiçoamento acima proposto, a ser desenvolvido com interface amigável a todos os gestores mediante a instituição de um comitê com poder decisório a respeito do desenvolvimento do sistema formado pelo Diretor de Informática e ou alguém por ele designado, por juízes de diversas competências, além de servidores envolvidos com a gestão judiciária, ou ainda valendo-se das experiências bem sucedidas dos Tribunais de Justiça de Sergipe e Amapá, respectivamente, consoante indicado no já referido relatório da consultoria Provalore (2016, p. 2-4) (Figura 4):

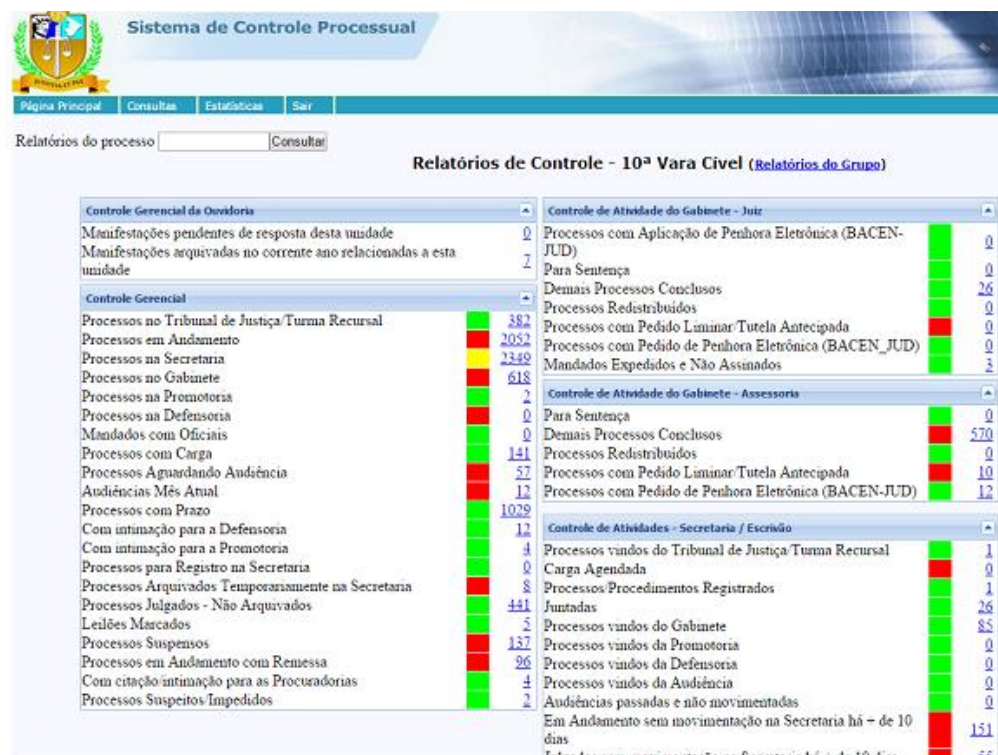


Figura 4: Provalore, 2016, p. 2

Inicialmente seriam apresentados, sempre graficamente e com indicação de o dado estar ou não conforme os indicadores estabelecidos, o quantitativo de processos por meta prioritária, por assunto e por fase do fluxo administrativo de trabalho interno à escrivanha judicial, sempre computando o tempo de tramitação em relação aos indicadores meta e fase.

Também o trabalho dedicado ao cumprimento das metas e à redução da taxa de congestionamento deve ser representado graficamente. Deve-se informar não apenas números referentes ao trabalho realizado, dados passados consolidados, como a tendência de casos novos, de julgamentos e de baixas processuais por ciclo de medição. Assim poder-se-á saber, estratégica e antecipadamente, a necessidade ou não de ações corretivas (Figura 5).

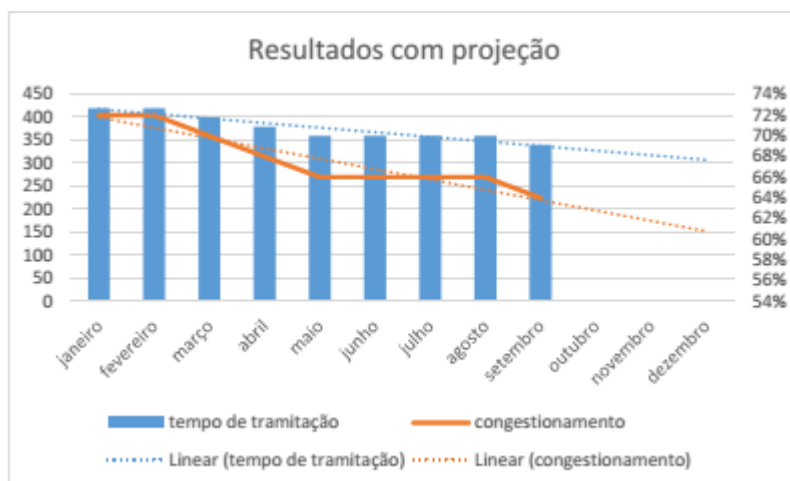


Figura 5: Provalore, 2016, p. 5

Tudo em um *dashboard* – ou painel de indicadores –, já no painel do magistrado, que é a primeira tela que o juiz-gestor tem acesso ao ingressar ao *e-Proc*.

Com tais diretrizes, além de diversas outras que com intenção de transparência e colaboração podem ser somadas, agregar-se-á dimensão qualitativa às metas do CNJ impostas aos juízes, apenas quantitativas porque referentes ao número de julgamentos de processos das categorias selecionadas pelo Conselho e seu sucessivo arquivamento. Contribuindo para a cultura do planejamento estratégico, para a *accountability* elementar ao modelo de governança judiciária, pois os dados de tramitação, hoje inexistentes de forma clara e concatenada, estarão disponíveis para a comunidade interna e externa, e, ainda, certamente para a melhoria sistêmica da prestação jurisdicional com o aumento do número de julgamentos e com o envolvimento de outros atores do sistema de justiça a partir de informações claras, precisas, tempestivas e estratégicas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aposta na virtualização do processo judicial para concretização do direito humano fundamental a julgamento em prazo razoável, quiçá ótimo, não se limita à



prática de atos processuais em meio digital e à supressão de atividades-meio essencialmente ligada à documentação em papel, como a numeração de páginas.

Na esteira das reformas da Administração Pública, do Poder Judiciário e dos influxos da necessidade de estabilidade como incentivo ao investimento e, nessa medida, da criação de condições ideais para a produção e distribuição das riquezas nacionais, carrega mudança na essência das atividades necessárias à prestação do serviço jurisdicional rumo à governança.

O controle horizontal e vertical simultâneo à prática, além da participação, são vetores fundamentais da transformação em curso, com que se pretende criar ambiente institucional propício ao incremento de eficiência e efetividade na prestação jurisdicional.

Assim, propôs-se além da criação de um comitê de inteligência organizacional multidisciplinar e com poder decisório sobre a programação do sistema de processo eletrônico atualmente empregado no Poder Judiciário do Estado do Tocantins, diretriz para a programação para agregação de transparência e responsabilização: *accountability*; que poderá ser concretizada, se priorizada pela Administração do Tribunal, mediante o aperfeiçoamento de iniciativa já implantada no Núcleo de Apoio às Comarcas.

REFERÊNCIAS

ASPERTI, Maria Cecília de Araújo. Litigiosidade repetitiva e a padronização decisória: entre o acesso à justiça e a eficiência do judiciário. **Revista de Processo**, São Paulo, v. 263/2017, pp. 233-255, Jan.2017.

AKUTSU, Luiz. **Governança judicial**: construção e validação de modelo teórico-metodológico. Brasília, 2014. 128 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2014.

BRASIL. Pacto de Estado em Favor de um Judiciário Mais Rápido e Republicano. In: **Diário Oficial da União. Brasília: Imprensa Nacional**, n. 241, seção 1, p. 8-9. - acesso em: 16 set. 2004.



_____. **II Pacto Republicano de Estado por um Sistema de Justiça Mais Acessível, Ágil e Efetivo.** In: **Diário Oficial da União, Brasília: Imprensa Nacional**, n. 98, seção 1, p. 1-2. 26/5/2009.

_____. **Emenda Constitucional 19, de 04 de julho de 1998.** Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>, acesso em 15 out. 2017.

_____. **Emenda Constitucional 45, de 30 de dezembro de 2004.** Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>, acesso em 15 out. 2017.

_____. **Lei Nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm> Acesso em: 15 out. 2017.

CÂMARA, Alexandre Freitas; RODRIGUES, Marco Antônio. As reuniões de execuções fiscais e o NCPD: por uma filtragem à luz das normas fundamentais. In: **Revista de Processo**, São Paulo, v. 263/2017, pp. 107-120, Jan.2017.

CENTRO DE ESTUDOS JUDICIÁRIOS DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Parecer na proposta de lei nº 113/XII.** 2012. Portugal, 2012. Disponível em: <http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/ProcessoCivil/parecer13_novocpc.pdf>. Acessado em 17/8/2017.

CHAVES, Luciano Athaydes. O juiz e a governança do poder judiciário: do modelo burocrático ao democrático. In: **Revista da EJUSE**, Sergipe, nº 20/2014, pp. 25-54, 2014.

CNJ. Conselho Nacional da Justiça. **Resolução Nº 70 de 18 de Março de 2009.** Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2806>>. Acesso em: 15 out. 2017.

_____. **Resolução Nº 198 de 1º de Julho de 2014.** Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2733>>. Acesso em: 15 out. 2017.

_____. **Portaria Nº 138 de 23 de agosto de 2013.** Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=1828>>. Acesso em: 15 out. 2017.

CUÊVA, Ricardo Villas Bôas. Flexibilização do processo judicial. **Jota**. 29 out. 2014. Disponível em: <https://www.jota.info/artigos/flexibilizacao-procedimento-novo-cpc-29102014>. Acesso em: 03 mai.2017.

FRANCO, Marcelo Veiga. **Processo justo:** entre efetividade e legitimidade da jurisdição. Belo Horizonte: Del Rey, 2016.



FIGUEIREDO, Luíza Vieira Sá. **Gestão em Poder Judiciário**: administração pública e gestão de pessoas. Curitiba: Editora CRV, 2014.

FILHO, Nagib Slaibi. **Magistratura e gestão judiciária**. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

MAIOR, Jorge Luiz Souto; FAVA, Marcos Neves. A defesa de sua independência: um dever do magistrado. **Revista de Direito do Trabalho**, São Paulo, v. 123/2006, pp. 67-68, -jul/set.2006.

MARTOS, Frederico Thales de Araújo; MARTOS, José Antônio de Faria. A influência do banco mundial na reforma do Poder Judiciário e no acesso à justiça no Brasil. **Justiça e o paradigma da eficiência na contemporaneidade [Recurso eletrônico on-line]**. CONPEDI/UNINOVE. Florianópolis, pp. 223-240, 2013.

MENDES, Luis Azevedo. Uma linha de vida: organização judiciária e gestão processual nos tribunais judiciais. In: **Revista Julgar**, Lisboa, nº 10/2010, pp. 105-122, mês.ano.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Estado, Sociedade Civil e Legitimidade burocrática. In: **Revista de Cultura e Política**, nº. 36/1995, pp. 85-104, mês. ano.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à Gerencial. In: **Revista do Serviço Público**. Brasília, 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

REIS, Ana Cláudia Borges. **Governança da informação no Poder Judiciário**: um caminho para melhorar a prestação jurisdicional no Estado de Goiás. 2017. 180 f. Dissertação (Mestrado em) – UNIALFA, Estado, 2017.

SALDANHA, Jânia Maria Lopes. A paradoxal face “hipermoderna” do processo constitucional: um olhar sobre o direito processual brasileiro. **Estudios Constitucionales**. Chile, v. 2/2010, pp. 675-706.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43/2009, pp. 347-369, -mar/abr.2009.

STUMPF, J. C. Poder Judiciário: morosidade e inovação. 2008. 175 fl. Dissertação (mestrado em). Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2008 Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2759>>. Acesso em 15 set. 2017.

TOCANTINS. Lei Complementar Nº 10, de 11 de janeiro de 1996. Disponível em: <<http://www.tjto.jus.br/joomlatools-files/docman->



files/arquivos/legislacao_interna/leis/lei_complementar_10_96.pdf> Acesso em: 15 out. 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança:** aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília: TCU, 2013.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO TOCANTINS. **Resolução Nº 8/2005.** Disponível em: < <http://corregedoria.tjto.jus.br/images/RegimentoInterno.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2017.